

**Dario Fortin\***

# Modello attivo per la qualità sociale

*In apparenza questo potrebbe sembrare un contributo tecnico. Lo è, ma solo in parte, perché dietro ad ogni metodologia e tecnologia c'è una scelta, una strategia politica ed un orientamento pedagogico consapevole o meno. In questo articolo vorremmo evidenziare, con trasparenza, il punto di vista e l'offerta concreta del CNCA rispetto alla qualità dei sistemi organizzativi.*

Il CNCA crede che la qualità si faccia nel "modo" col quale si gestiscono i servizi socio assistenziali, sanitario ed educativi. Si fa tra persone, non solo con i problemi, le malattie o le strutture. Le persone che stanno male, infatti, non hanno solo diritto alle prestazioni misurabili e certificabili. A chi soffre troppo le fatiche della vita – solitudine, malattia mentale, disabilità fisiche e psichiche, esclusione sociale – non può bastare l'offerta di servizi al massimo ribasso. Nel mondo delle realtà senza scopo di lucro avanza sempre di più la sensazione che sia davvero enorme la differenza tra la presa in carico della persona e la compravendita di pezzi di servizio perfettamente documentabili e certificabili. Molto spesso le azioni di accompagnamento alla persona diventano competenti non tanto secondo un "saper fare", legato a tecniche professionali, ma ad una competenza che appartiene alla maturità umana (Pinkus, 2003).

Peraltro, risulta doveroso in questo settore (i servizi socio sanitari assistenziali) coniugare capacità imprenditoriali e tecnico organizzative con umanità, etica e spirito di gratuità. Questa coniugazione è richiesta dalla complessità stessa del lavoro nel sociale e dalle storie delle persone che gli operatori sociali conoscono per nome.

Il CNCA offre una sua proposta al mondo dei servizi del privato sociale ed ai servizi pubblici: è il MAQS®, Modello Attivo per la Qualità Sociale, ovvero un sistema di qualità che intende aiutare gli enti ad "aprire un cantiere" fra la propria storia di impegno e accoglienza ed il

futuro modo di governare le organizzazioni nelle proprie realtà locali. Un modello che sostiene gli attori del sociale per aiutarli a resistere a quelle spinte tecnocratiche e neoliberiste figlie delle sole logiche del mercato, spinte che inquietano da un po' di tempo anche l'operatore sociale più esperto.

### A chi è rivolto il modello di qualità sociale

I soggetti che maggiormente possono essere interessati ad avviare un percorso sulla qualità di questo tipo sono cooperative sociali, associazioni e fondazioni che si fanno carico in modo stabilmente organizzato di minori ed adolescenti, giovani ed adulti, famiglie e gruppi, che soffrono di varie forme di difficoltà, disagio, malattia, emarginazione sociale. Una lunga tipologia di persone in difficoltà che chiede aiuto. A fronte di una lunga tipologia di risposte, a volte ben strutturate, molto più spesso in affanno organizzativo.

È una pluralità di soggetti diversamente organizzati e in alcuni casi federati tra loro, presenti in tutto il territorio nazionale e rivolti a tutte le problematiche di risposta alle sofferenze umane. Molti riconoscono che il nostro paese ha un valore aggiunto nell'integrazione sociale dei "diversi", nell'integrazione scolastica di persone con disabilità, nel sostegno al lavoro di soggetti più fragili (Panizza, 2004). Il CNCA definisce la nostra società dotata di "risorse incommensurabili" ed infatti il "Piano di azione nazionale contro la povertà e l'esclusione sociale 2003-2005" ci offre un resoconto numerico aggiornato delle presenze del mondo organizzato del non profit (mutuato dal *Rapporto annuale ISTAT 2002*) riconoscendo che si tratta "di un settore che si caratterizza per la presenza di una pluralità di attori ed organizzazioni diffuse a livello territoriale in modo capillare".

In questo ricco, ma al contempo povero e frammentato scenario nazionale, si colloca la proposta di uno specifico marchio di qualità sociale.

### Gli aspetti di contenuto

#### *Un nuovo concetto di qualità*

L'approccio alla qualità che viene proposto dal CNCA è da intendersi come concetto aperto, perché non blindato in rigidità procedurali, ma attento ad una rigorosa modalità processuale, che sappia riconoscere l'esigenza di dotarsi di nuovi strumenti, pur valorizzando le esperienze di valutazione sociale già presenti da anni nei servizi.<sup>2</sup> Un'iniziativa che valorizzi la flessibilità come elemento di innovazione e accetti la sperimentazione come strumento di cambiamento.

Un'idea di qualità, inoltre, come strumento per favorire l'eccellenza delle azioni in area sociale, come mezzo finalizzato al miglioramento del rapporto pubblico-privato

\* P

nella gestione dei servizi. Ciò all'interno di una concezione del welfare che prevede un riconoscimento istituzionale dell'operato del privato sociale, individuato e confermato come partner affidabile, gestore di servizi e di risposte a rilevanza pubblica. Un riconoscimento che si fa doveroso se si intravede nel comparto sociale una sua peculiarità, in quanto i beni prodotti nei servizi alla persona hanno una natura relazionale, fortemente esperienziale, spesso immateriale, ma con caratterizzazione comunitaria (Veronesi, Devastato, 2001) e dunque di pubblica utilità.

#### *Un sistema costruito dalle buone pratiche prima che dalla teoria*

Il sistema di qualità che oggi il CNCA propone è in realtà il frutto di un grande patrimonio di conoscenze sul campo e di riflessioni tra addetti ai lavori<sup>3</sup>, più che derivato da studi scientifici. Da più di dieci anni, infatti, il tema della valutazione della qualità è entrato a far parte di alcuni momenti di confronto e approfondimento interno, è stato oggetto di progettazioni nazionali ed internazionali, ha infine prodotto alcune ricerche e pubblicazioni. Questo è già un primo patrimonio, frutto della raccolta e della sistematizzazione di conoscenze e pratiche da parte di operatori sociali di lunga esperienza e di maturata competenza professionale. Un sistema che, anche per questo motivo, è fortemente orientato al rispetto della persona e della sua presa in carico complessiva. Infatti, una modellizzazione di qualità fatta dall'alto, potrebbe pericolosamente far discendere standard incapaci di cogliere importanti sfumature che appartengono alla relazione umana che abita nella quotidianità (De Cicco, 2000). Un modello che esprime, dunque, una sua peculiarità nei confronti di due versanti. Il primo è interno alla Federazione, anche al fine di aumentare il senso di appartenenza; l'altro versante è quello esterno: il MAQS è infatti un marchio di qualità che, secondo i suoi promotori, potrà arricchire e qualificare lo sviluppo dei servizi alla persona del nostro paese.

#### **Gli aspetti di contesto**

##### *Un quadro culturale: verso un welfare comunitario fuori dalla luce dei riflettori?*

Oggi siamo nel mezzo di un'esplicita battaglia che si gioca nella dicotomia tra *statalisti* e *liberisti* (Folgheraiter, 2006). Lo sappiamo tutti. Osserviamo che da un lato vi sono i difensori della tradizionale e rassicurante responsabilizzazione delle istituzioni pubbliche rispetto al benessere dei cittadini, mentre dall'altra vi sono i fautori della più ampia e completa responsabilizzazione degli individui, in quanto consumatori, entro logiche di mercato. Ma domandiamoci: possiamo dire che in questo modo stiamo andando verso l'affermazione di uno stile comunitario, societario (*welfare society*) – ovvero sussidiario e relazionale – di produzione del benessere?<sup>4</sup>

Oppure, per trovare un'alternativa al welfare state, stiamo andando inesorabilmente verso un impersonale e freddo *mercato*, perdendo così per strada l'opportunità di valorizzare quel ricco mondo vitale fatto di solidarietà civili, volontariato e professionalità insieme?

Chi lo ha conosciuto sa che è un mondo vivo e vitale che non può essere lasciato a se stesso ancora per molto, ma che nel frattempo potrà procedere con delle innovazioni parziali, come in questo caso la ricerca di nuovi assetti di qualità sociale che possano lentamente essere attuati, almeno nei territori dove si creano sufficienti condizioni. Sempre secondo Folgheraiter tali condizioni “andrebbero comunque ricercate attivamente e socializzate in apprendimenti condivisi di scala più ampia possibile. Lo sforzo di socializzare seriamente, con una impostazione metodologica adeguata, le buone prassi emergenti, cosicché il buono non se ne resti isolato finché magari deperisce, ma si propaghi nella cultura comune, è la linea più valida a mio avviso per favorire la qualità sociale vera”<sup>5</sup>.

La possibilità di lavorare su nuovi strumenti di qualità potrebbe diventare quasi una “strategia di scorta”, sperimentata fuori dalla luce dei riflettori, che “potrebbe risultare provvidenziale quando l'era del mercato o del quasi mercato avrà evidenziato tutti i suoi limiti strategici”<sup>6</sup> anticipando così una nuova era di costruzione del benessere.

##### *Il quadro istituzionale: verso una nuova governace?*

La Legge 328/2000 di riordino del sistema socio assistenziale<sup>7</sup>, di cui è prima firmataria l'on. Livia Turco, è allo studio con un notevole ritardo da parte delle Regioni e Province Autonome, in alcune delle quali si sta cercando di concretizzarne una sua applicazione, mentre solo in poche regioni si è arrivati ad una legge di riordino vera e propria (Ranci Ortigosa, 2004). Dal versante politico istituzionale nazionale, dopo le elezioni del 2001 che hanno riportato al governo il centrodestra, di questa legge non se ne è sentito molto parlare. Infatti, la drastica riduzione del Fondo nazionale per le politiche sociali, assieme alla mancata definizione dei cosiddetti LIVEAS<sup>8</sup> e la carenza di risorse umane rispetto agli standard di personale dei servizi sociali, sono nodi di notevole criticità che ci fanno ritrovare in mano una sorta di *welfare riparatore* (CNCA, 2006/1) a macchia di leopardo sul territorio nazionale. Gli atti previsti dalla legge quadro sono dunque rimasti sostanzialmente incompiuti, anche se sarebbe lecito aspettarsi un cambio di marcia, con il ritorno al governo della stessa maggioranza che l'aveva inizialmente proposta.

La legge prevede che gli enti locali definiscano i criteri per la concessione delle autorizzazioni al funzionamento e per l'accreditamento delle strutture, quale nuova modalità di rapporto tra pubblico e privato e di garanzia di prestazioni nei confronti dei cittadini. Le organizzazioni del non profit che non hanno ancora cominciato, si troveranno a breve a fare i conti con queste nuove modalità contrattuali e di valutazione dei servizi, anche se il quadro

evolutive generale non è ancora chiaro e definito in termini di assetto istituzionale ed organizzativo. Non mancano confusioni, anche terminologiche e di significati, che si riflettono sulla capacità di utilizzo dei sistemi di valutazione utilizzati già da tempo.

### **Alcuni aspetti tecnici: i percorsi offerti alle organizzazioni**

Il MAQS prevede una serie di percorsi che gli enti possono scegliere sulla base delle proprie priorità, obiettivi e politiche organizzative. Il tutto con il supporto di uno Staff nazionale, costituito da professionisti che hanno maturato esperienze significative nel campo della valutazione e qualificazione dei servizi alla persona, dell'attivazione dei processi di qualità della certificazione e dell'accreditamento.

I percorsi vengono scelti tra:

- a) conseguimento del Marchio MAQS (intervento completo);
- b) realizzazione di alcuni settori specifici del MAQS (ad es: Mission, Carta dei servizi; valutazione dei servizi; analisi organizzativa; Bilancio sociale, ecc...) anche senza la necessità di acquisizione di marchi o certificazioni;
- c) ottenimento dell'accreditamento in base alla normativa prevista dall'Ente Locale;
- d) conseguimento della certificazione a norme di qualità (ISO 9001, SA8000, ecc...).

Inoltre, il CNCA ha previsto due itinerari specificamente dedicati ai propri enti federati, anche sulla base del tempo di permanenza all'interno della Federazione stessa:

- e) la verifica dell'identità di appartenenza, per gli enti già federati da anni;
- f) la formazione di ingresso agli enti che sono entrati da poco nella Federazione (i cosiddetti Gruppi osservatori).

### **Il sistema di valutazione**

*L'autovalutazione* è una scelta che privilegia la capacità da parte dell'organizzazione e dei propri operatori di individuare e di sottoporre a valutazione in modo attendibile le dimensioni fondamentali dell'agire dell'organizzazione e del proprio personale (Santamaria, 2006).

Questo modello prevede che ogni ente effettui valutazioni:

- intrinseche alle attività rivolte alla *persona* destinataria dell'intervento;
- relative all'impatto dei *servizi* offerti con la realtà esterna;
- relative all'*organizzazione* della struttura e ai suoi processi.

Dobbiamo qui sottolineare che la valutazione non va intesa come un "esame" che serve a giudicare e sanzionare, mettendo l'operatore in una situazione "difensiva" (De

Ambrogio, 2004). In questa proposta si intende per valutazione una *occasione* per permettere l'accumulo di *memoria* del servizio e metterlo al riparo dalle disfunzioni prodotte dal *turn over* del personale.

Una valutazione così intesa permette il controllo dell'efficacia delle azioni e la loro eventuale riproducibilità in altri contesti nonché un dialogo con l'esterno, le istituzioni, ma anche con i non addetti ai lavori. Si cerca di evitare il rischio di sostituire *tout court* pratiche di valutazione già abbastanza efficacemente presenti negli enti, con sistemi di certificazione nati per altri scopi (De Ambrogio-Lo Schiavo, 2004).

### **Ruoli professionali**

Le figure tecniche che maggiormente hanno la responsabilità di accompagnare il percorso di qualità sono il Consulente e il RAQ (Responsabile Assicurazione Qualità)<sup>9</sup>. Ma gli agenti principali di costruzione del sistema rimangono gli Operatori sociali presenti nell'ente.

#### *L'operatore sociale e la partecipazione*

La sfida per l'operatore sociale è oggi molto forte. Secondo il CNCA, a lui andrebbe l'onore e l'onere di posizionarsi al centro delle dinamiche di qualità sociale. Egli si trova a fare i conti con "l'assedio" del tempo in cui vive (Manoukian F.O., 2005) dove calano le risorse economiche e contemporaneamente si diffonde un senso di residualità del proprio lavoro. Un momento nel quale il managerialismo gli produrrà una pressione tremenda, che tenderà a condizionarlo a logiche efficientiste, a controllare il proprio agire professionale fino a ridurlo a schematizzazioni predefinite, a sentirsi irregimentato in proceduralizzazioni spinte, portandolo spesso vicino al *burn out*. Tuttavia, oggi in Italia il sistema di welfare sembra essere ancora penzolante tra il *welfare state* e il *welfare mix* e ciò consente a molti operatori – soprattutto a quelli del privato sociale – di muoversi "come se" fossero già in una logica relazionale societaria (Folgheraiter, 2006) e dunque avendo la possibilità di mostrare da subito alternative migliori ad un sistema di tecnicismo spinto, che alla lunga non terrà.

Questa riflessione ci fa comprendere perché il MAQS ponga l'operatore – sociale, educativo, sanitario – al centro della propria attenzione. Un sistema qualità che si ispira e persegue l'obiettivo di valorizzare le risorse umane, motivazionali, etiche e professionali degli operatori, che sono i soggetti principali e del cambiamento delle persone a loro in carico, e del cambiamento delle dimensioni organizzative. Con più convinzione rispetto ad altre pratiche certificative tradizionali, questo punta a garantire agli operatori un ruolo capace di aumentare la soddisfazione umana e professionale, in quanto colloca l'operatore al centro della elaborazione, gestione e valutazione del proprio lavoro, finalizzandolo e orientandolo alla dimensio-

ne del lavoro d'*équipe*, così caro proprio a chi quotidianamente opera a fianco delle persone più deboli.

La *partecipazione* infatti è considerata la parola chiave di questo modello, a garanzia di una qualità sostanziale e non solo documentale. Partecipazione come affermazione del metodo della collegialità, della dialogicità e della co-costruzione del cambiamento organizzativo e degli strumenti di valutazione (Studio APS, 2003). Questa scelta è in secca alternativa ai modelli organizzativi di tipo tecnologico e burocratico ormai sorpassati e ritenuti fallimentari da chi li ha sperimentati in precedenza.

#### *Il consulente MAQS*

Il CNCA mette a disposizione un Consulente MAQS in qualità di esperto esterno all'organizzazione non profit. La sua autorevolezza è legata ad uno stile relazionale che si fa provocatorio, stimolante ed al contempo rispettoso; ovvero attento non solo alla qualità delle competenze e conoscenze, ma anche al modo di essere e di porsi, valorizzando ciò che di qualità c'è già all'interno dell'organizzazione in termine di consuetudini e buone prassi.

Il ruolo di Consulente assume in sé dunque una caratteristica di *formatore* e si muove in sintonia con il responsabile interno della qualità (RAQ).

#### *Il responsabile della qualità*

Il Responsabile Assicurazione di Qualità (RAQ) è una persona interna all'ente, che deve avere un'autorità riconosciuta, ovvero una nomina ufficialmente delegata dalla direzione dell'ente.

Conosce bene l'organizzazione e svolge il delicato ruolo di collegamento tra operatori e organizzazione, tra direzione e servizi, tra cambiamento e rispetto dell'identità. Sostanzialmente aiuta la realizzazione – da parte della direzione, dei coordinatori, degli operatori – dei “prodotti” MAQS e l'adozione di eventuali nuove procedure.

#### **Un modello attivo, ovvero “adattivo”**

L'attuazione del percorso MAQS, lo abbiamo già sottolineato, può essere finalizzata a obiettivi diversificati sulla base dell'autonoma e volontaria decisione del singolo ente. Il modello accomuna procedure analoghe e contenuti complementari, ma disposti in una prospettiva di *gradualità*, ovvero da obiettivi parziali o complessivi. Inoltre, è prevista una certa *modularità*, per quegli interventi che hanno un inizio ed una fine anche se non riguardano l'intero percorso. molta attenzione viene posta alla *capitalizzazione* di ogni strumento o procedura realizzata, al fine di recuperare sempre ogni competenza acquisita e di evitare spiacevoli ridondanze in un settore dove il tempo e il denaro a disposizione per l'aggiornamento e la riorganizzazione è sempre molto poco. Dunque un modello, ma con l'aggettivo “attivo” perché adattabile e adattato (CNCA, 2004) alle caratteristiche specifiche ed ai bisogni dell'ente cui viene applicato.

#### **Qualità e advocacy insieme?**

Alcune questioni conclusive per rilanciare la riflessione. Prima di tutto vale la pena interrogarsi se tutte quelle risorse umane e strutturali vive ed organizzate<sup>10</sup> stanno producendo una incisività storica sull'evoluzione del ruolo del “sociale”. Viceversa, si comportano come in un'arena conflittuale, badando ciascuna alla *mission* di se stessa e non facendo rete sociale (Panizza, 2004), perdendo così la loro capacità di *advocacy*? E se le estreme proceduralizzazioni dei sistemi di qualità alimentassero questo lento ed inesorabile distacco dalle radici storiche che hanno dato vita al mondo del volontariato e del non profit? (Fortin, 2006). Basteranno le caratteristiche “attive ed adattive” del MAQS per scongiurare altre nuove “gabbie assistenziali” che portano i nostri operatori sociali a diventare sempre più degli “utili idioti” (Albanesi, 2007) funzionali alle logiche emarginanti?

A nostro avviso una delle risposte strategiche per tentare di affrontare queste terribili domande, è contenuta nella parola-chiave “formazione”. La tutela dei diritti delle fasce deboli della popolazione, in inglese “advocacy” è, nel nostro caso, la volontà di dar voce e risposte ai diritti dei più deboli, non solo attraverso – ad esempio – la richiesta di apertura di nuovi centri socio sanitario assistenziali, ma anche attraverso la richiesta di formazione di risorse umane preparate a gestire importanti conflitti sociali e sistemi organizzativi complessi. Per meglio prendersi carico della sofferenza delle persone e trasformare la realtà sociale verso il bene comune.

Il CNCA è molto chiaro sulla questione dell'*advocacy*, tanto che è diventata un contenuto fondante di appartenenza previsto dal proprio Statuto. Infatti, gli enti aderenti “tendono a svolgere un'azione di denuncia e di lotta alle cause (economiche, sociali, culturali) che sono all'origine del disagio e dell'emarginazione, di stimolo nei confronti della società e delle istituzioni per una diversa considerazione e soluzione dei problemi, anche attraverso specifiche iniziative di carattere culturale” (Cfr. Statuto del CNCA, art. 3 comma C).

#### *Promuovere umanesimo*

Per le comunità di accoglienza si tratta, dunque, di promuovere un nuovo umanesimo rigenerativo. Realizzando una nuova genitorialità che sappia rimettere al centro il protagonismo della persona e il suo riscatto, con la consapevolezza che sono richieste molte energie. Perché viviamo in un momento nel quale “ad essere liquefatti sono i legami che trasformano le scelte individuali in progetti e azioni collettive” (Bauman, 2004). Ovvero, dobbiamo essere consci che si sta andando verso la distruzione dei modelli di comunicazione e coordinamento tra politiche di vita condotte individualmente da un lato e azioni politiche delle collettività umane dall'altro. Con la conseguenza – evidenza ancora Bauman – che le responsabilità del fallimento ricadono principalmente sulle spalle dell'individuo, in quanto i modelli di interazione e dipendenza vengono liquefatti. La pericolosa tendenza, dunque, alla quale dobbiamo reagire prima di tutto come cittadini, è quella della disintegrazione

della rete sociale e della disgregazione di efficienti organismi di azione collettiva che, sempre secondo il sociologo polacco, sono “il risultato della nuova tecnica del potere, che utilizza quale propria arma principale il disimpegno e l’arte della fuga”. Se ancora favorevoli all’impegno civico, le organizzazioni non profit hanno necessità di operatori sociali preparati ad innestare la continuità dei valori autentici del volontariato (Ardigò, 2002) per le attività educative, socio assistenziali e solidaristiche sia delle organizzazioni del volontariato puro, sia delle cooperative sociali, sia dell’impresa sociale non profit.

Tenendo conto di questo contesto, sarà possibile che ogni proposta di sistematizzazione organizzativa prevista nei modelli di qualità più avanzati, vada nella direzione di uno sviluppo che non tradisca i principi di quell’umanesimo generativo che ha dato vita al mondo del non profit nel nostro Paese.

## NOTE

<sup>1</sup> Dario Fortin svolge principalmente la sua attività come coordinatore generale di Villa S. Ignazio-Onlus a Trento. È responsabile dello staff nazionale MAQS e consigliere nazionale del CNCA. Insegna “Principi e strategie dell’intervento educativo” e “Il ruolo professionale dell’educatore” al Corso di Laurea per Educatore Professionale Sanitario dell’Università di Trento e Ferrara.

<sup>2</sup> Alcuni dei contenuti qui espressi sono ricavati dalla pubblicazione: CNCA, *Un sistema di qualità per il CNCA: il MAQS®*, Comunità Edizioni, Roma 2005, e dal Documento “Linee Guida per l’applicazione del MAQS®”, Archivio interno CNCA, Roma 2006, scritti a più mani grazie ad un lavoro di più gruppi a cui hanno partecipato per il CNCA: Lucio Babolin, Giordana Bertoldi, Giovanni Devastato, Claudio Figini, Dario Fortin, Marina Galati, Dario Parisini, Teresa Marzocchi, Stefano Ricci, Franco Santamaria, Alessandro Taddia, Marco Veronesi, Marco Vincenzi. Alcuni altri sono stati pubblicati in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, n. 15/2007.

<sup>3</sup> Questo sistema qualità è stato presentato per la prima volta al pubblico il 10 giugno 2005 a Milano, presso la sede ACLI, in un convegno dal titolo “*Se la qualità è sociale*”.

<sup>4</sup> “La tesi che da anni con qualche fatica mi sforzo di portare avanti è che il modello logico di welfare che – quando lo si vede attuato con coerenza – evidenzia il maggior grado di qualità sociale è quello che va sotto il nome di welfare societario, comunitario, relazionale (*welfare society*), sottintendendo che il benessere è funzione della società intera, con un virtuoso sinergismo tra elementi istituzionali e comunitari”.

<sup>5</sup> Folgheraiter F., “Il welfare futuro: inquietudini e opportunità”, in: Atti del Convegno di Milano “Se la qualità è sociale. Un sistema di qualità per le Organizzazioni di privato sociale: il MAQS”, in: [http://www.cnca.it/public/documenti/maqs\\_folg.doc](http://www.cnca.it/public/documenti/maqs_folg.doc)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Legge 8 novembre 2000, n. 328. “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”.

<sup>8</sup> Livelli Essenziali di Assistenza Sociale.

<sup>9</sup> Cfr. il Documento di Veronesi M. (a cura di), “Essere Formatori/consulenti, essere Responsabili della Qualità: due profili professionali per un welfare di qualità sostenibile”, Archivio interno CNCA, Roma 2006, di cui alla tavola rotonda nell’ambito del corso di formazione “Essere formatori di qualità sociale” - Progetto “per un welfare di qualità”, CNCA-CARIPLO, Milano 7 aprile 2006, condotto da Marina Galati, con i contributi di Franco Santamaria, Alessandro Taddia, Marco Veronesi.

<sup>10</sup> Cfr. *Rapporto annuale ISTAT 2002* e il “Piano di azione nazionale contro la povertà e l’esclusione sociale 2003-2005”.

<sup>11</sup> In tal senso si parla esplicitamente di “volontariato dei diritti” (cfr. F. Santanera e A. M. Gallo, *Volontariato*, Ed. Utet, Torino 1998, p. 111).

<sup>12</sup> Bauman Z., *Modernità liquida*, p. XIII.

<sup>13</sup> Ibid. p. XXII.

## NOTE BIBLIOGRAFICHE

Albanesi V., *Per non essere utili idioti, tra gabbie assistenziali e porte chiuse*, Comunità di Capodarco 2007, in <http://88.33.89.70/comunitan-uovo/archivio/documenti/Per non essere utili idioti.doc>.

A.A.V.V., “Ridefinire metodologie e strumenti di valutazione in una prospettiva dialogica”, in “Spunti” n.7/2003, Studio APS, Milano 2003.

Ardigò A., “Riflessioni critiche ed idee per gli sviluppi possibili a partire dal volontariato di advocacy”, relazione di Malosco, Fondazione Zancan, Luglio 2002, in “La stanza di Ardigò” [www.volontariatointernet.it](http://www.volontariatointernet.it).

Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, 2006, p. XIII.

CNCA, *Un sistema di qualità per il CNCA: il MAQS®*, Comunità Edizioni, Roma 2005.

CNCA, *Resistenza e cittadinanza*, Comunità Edizioni, Roma 2006 (1).

CNCA, Documento “Linee Guida per l’applicazione del MAQS®”, Archivio interno CNCA, Roma 2006 (2).

De Ambrogio U. (a cura di), *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci, Roma, 2003.

De Ambrogio U., “La valutazione partecipata delle qualità come processo relazionale generativo”, in: “Prospettive Sociali e Sanitarie” n.12/2004, IRS, Milano 2004.

De Ambrogio U., Lo Schiavo L., “Piccoli equivoci senza importanza”, in: “Prospettive Sociali e Sanitarie” n.12/2004, IRS, Milano 2004.

De Cicco F. (a cura di), *La qualità prende servizio*, Comunità Edizioni, Roma 2000.

Folgheraiter F., *La logica sociale dell’aiuto*, Erickson, Trento 2007.

Folgheraiter F., *La cura delle reti*, Erickson, Trento 2006.

Folgheraiter F., “Il welfare futuro: inquietudini e opportunità”, in: Atti del Convegno di Milano “Se la qualità è sociale. Un sistema di qualità per le Organizzazioni di privato sociale: il MAQS” in: [http://www.cnca.it/public/documenti/maqs\\_folg.doc](http://www.cnca.it/public/documenti/maqs_folg.doc)

Fortin D., “Un modello per la qualità sociale: il Maqs”, in “Prospettive Sociali e Sanitarie” 15/2007, IRS, Milano 2007.

Fortin D., “L’educatore professionale oggi”, in “Lavoro Sociale” 2/2006, Erickson, Trento 2006

“Oltre il giardino” circolo di studio sul lavoro sociale operante a Genova, “Riflettere per agire nei Servizi Sociali”, in: “Aggiornamenti sociali” n. 6/giugno 2006, Milano, Fondazione Culturale San Fedele.

Manoukian F.O., “Riscoprirsi soggetti attivi”, in “Animazione Sociale” n. 1/2005, Edizioni Gruppo Abele, Torino 2005.

Manoukian F.O., “Per una progettualità del lavoro sociale”, inserto in: “Animazione Sociale” n. 1/2005, Edizioni Gruppo Abele, Torino 2005.

Morgan G., *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Franco Angeli, Milano 1999.

Panizza G. (a cura di), *Responsabilità in gioco*, Roma, CNCA Comunità Edizioni, 2004.

Pinkus L., “L’integrazione della dimensione personale e delle dimensioni professionali nell’assistenza al malato terminale”, in: Bonetti M., Rossi M., Viafora C., *Silenzi e parole negli ultimi giorni di vita*, Franco Angeli, Milano 2003, p. 205.

Ranci Ortigosa E., “A tre anni dall’approvazione della l. 328/00”, in “Prospettive Sociali e Sanitarie” n. 2/2004.

Santamaria F., “La valutazione dei risultati”, in: CNCA, “Linee Guida per l’applicazione del MAQS®”, Archivio interno CNCA, Roma 2006.

Santanera F., Gallo A.M., *Volontariato*, Ed. Utet 1998 p. 111.

Taddia A., “Organizzazione”, in: CNCA, “Linee Guida per l’applicazione del MAQS®”, Archivio interno CNCA, Roma 2006.

Veronesi M., Devastato G. (a cura di), *Generare la qualità, governare la responsabilità*, Comunità Edizioni, Roma 2001.

Veronesi M., documento “Essere Formatori/consulenti, essere Responsabili della Qualità: due profili professionali per un welfare di qualità sostenibile”, Archivio interno CNCA, Roma 2006.

Vincenzi M., in: “Adesione nuovi Gruppi”, in: CNCA, “Linee Guida per l’applicazione del MAQS®”, Archivio interno CNCA, Roma 2006.